

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Garbe, B.

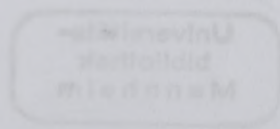
Das Management industrieller Dienstleistungen

Problemfelder und Erfolgsfaktoren

Koblenz 1995
ISBN 3-89333-184-0

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim



Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.
Dr. Bernd Garbe ist früherer Doktorand von Prof. Homburg und ist verantwortlicher Leiter für Marketing und Strategie der KSB AG.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Für ein Unternehmen, das sich heute am Markt behaupten will, ist es von entscheidender Bedeutung, über nachhaltige und dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu verfügen. Angesichts technischer Pattsituationen in vielen Branchen des produzierenden Gewerbes müssen neue Wege gesucht werden, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen: Produktbezogene Wettbewerbsvorteile werden immer seltener. Ein vielversprechender Ansatzpunkt ist der Einsatz industrieller Dienstleistungen. Viele Unternehmen haben dies erkannt und bieten bereits eine Fülle solcher Leistungen an. Oftmals wird das Management dieser Dienstleistungen jedoch halbherzig und unprofessionell betrieben, sodaß sich der erhoffte Erfolg letztlich nicht einstellt. Dies liegt daran, daß die meisten produzierenden Unternehmen die Besonderheiten des Managements von Dienstleistungen nicht kennen bzw. nicht hinreichend berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund zeigt dieser Artikel die Problemfelder im Umgang mit industriellen Dienstleistungen auf und gibt Empfehlungen für ein erfolgreiches Management industrieller Dienstleistungen.

Für Unternehmen des produzierenden Gewerbes wird es zunehmend schwieriger, nachhaltige und dauerhafte Wettbewerbsvorteile allein über Produktmerkmale zu erlangen. Im Konsum- und Gebrauchsgüterbereich gelang es vielen Unternehmen, mit Hilfe unterschiedlicher Marketingmaßnahmen (zum Beispiel Werbung, Design, Verpackung) ein Marken- und/oder Firmenimage aufzubauen und so ein eigenständiges Wettbewerbsprofil zu gewinnen. Im Industriegüterbereich ist dies schwieriger. Die Wettbewerbsstrategie ist vielfach auf innovative und technisch hochwertige Erzeugnisse ausgerichtet. Die Produkte gleichen sich jedoch auch in diesen Branchen durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck immer mehr an und werden quasi austauschbar. Die Folge ist eine technische Pattsituation.

Der zunehmende Kostendruck, die technische Gleichwertigkeit sowie mangelnde produktbezogene Differenzierungsmöglichkeiten führen letztendlich zu einem Preiskampf. Verstärkt wird diese Situation durch neue Anbieter aus osteuropäischen oder asiatischen Niedriglohnländern, die inzwischen in der Lage sind, die Qualitätsanforderungen westlicher Kunden an Industriegüter zu erfüllen. Aus diesen Gründen sind auch in Westeuropa bereits

viele Niedrigpreissegmente entstanden, in denen westeuropäische Anbieter kaum eine Rolle spielen. Viele westeuropäische Unternehmen behaupten sich nur noch in volumenschwachen Hochpreissegmenten oder Nischen, die sie nur durch Technologieführerschaft, verbunden mit enormen Forschungs- und Entwicklungskosten, halten können.

Um dieser Pattsituation zu entinnen oder sie gar nicht erst entstehen zu lassen, versuchen immer mehr Industriegüterhersteller, zusätzliche immaterielle Leistungen zu erbringen, um sich von anderen Unternehmen zu differenzieren. Mit diesen zusätzlichen Dienstleistungen können dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden, die letztendlich zu einer Festigung der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden führen. Wird also der Aufwand in die Erstellung von industriellen Dienstleistungen investiert anstatt in die klassische produktorientierte Marktbearbeitung, ergibt sich eine deutlich höhere Wettbewerbsfähigkeit (siehe Abbildung 1).

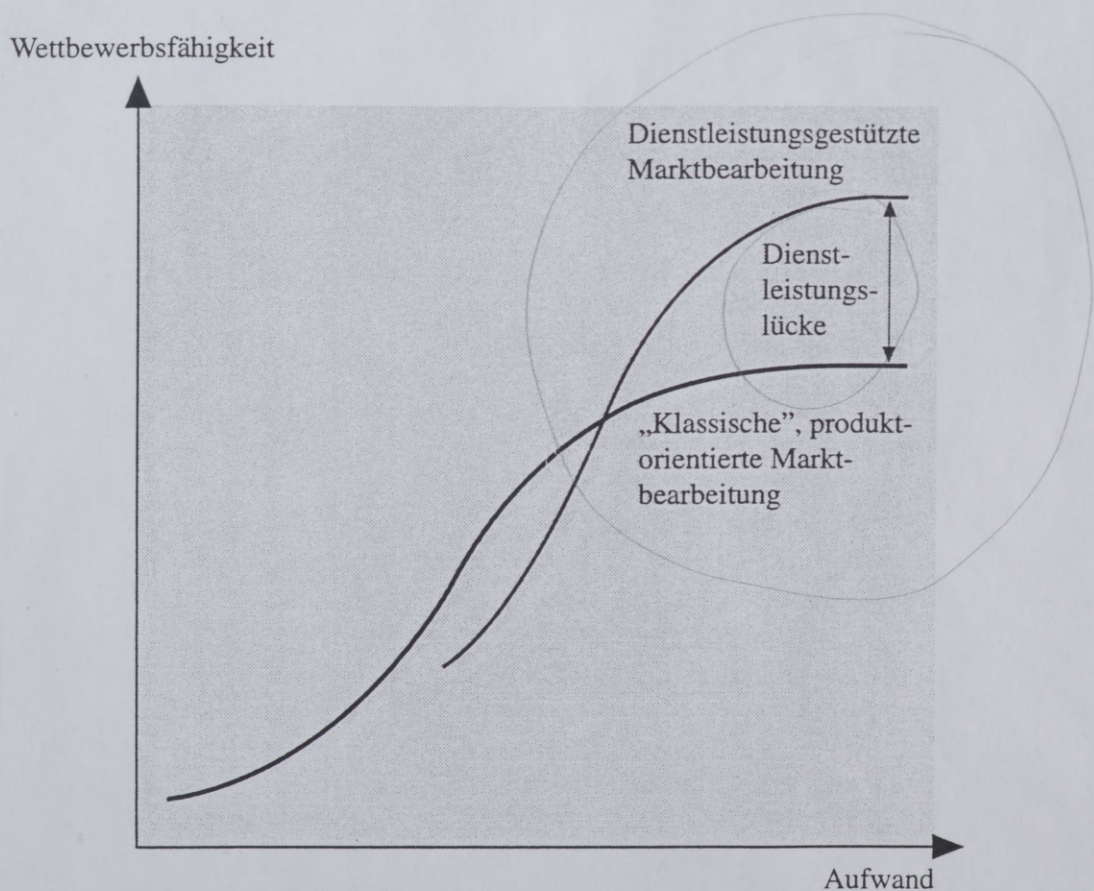


Abbildung 1: Wettbewerbspotential industrieller Dienstleistungen

Die wachsende Bedeutung von industriellen Dienstleistungen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen wird durch eine Reihe von empirischen Untersuchungen untermauert (siehe auch Homburg/Garbe 1995). So wurde beispielsweise festgestellt,

- daß etwa 30 Prozent der Beschäftigten des produzierenden Gewerbes mit der Erstellung von Dienstleistungen befaßt sind,
- daß bei dem überwiegenden Teil der Unternehmen Dienstleistungen bis zu 25 Prozent des Umsatzes ausmachen.

In einer weiteren Untersuchung wurde die Wettbewerbsbedeutung von Produkt und Dienstleistung heute und in 10 Jahren ermittelt. Dabei wurde heute dem Produkt mit 67 Prozent ein etwa doppelt so hohes Gewicht beigemessen wie der Dienstleistung mit 33 Prozent. In 10 Jahren wurde jedoch eine Aufteilung von 49 Prozent für das Produkt und 51 Prozent für die Dienstleistung prognostiziert (siehe Simon 1993a).

Fallbeispiele aus der amerikanischen Managementliteratur zeigen die Bedeutung industrieller Dienstleistungen in den Vereinigten Staaten. So erreichte die neu gegründete Finanzdienstleistungssparte von General Motors im Jahre 1986 bereits 41 Prozent des Konzernumsatzes und der Bereich "Computer Leasing, Wartung und Software" bei IBM im gleichen Jahr 33 Prozent (siehe Canton 1988). Prof. Dr. Levitt von der Harvard Business School beschreibt die Situation mit wenigen treffenden Worten: *"So etwas wie reine Dienstleistungsbetriebe gibt es nicht. Es gibt nur Unternehmen, bei denen die Dienstleistungskomponente größer oder weniger groß ist als bei anderen. Jeder ist im Dienstleistungsgewerbe"* (siehe Albrecht/Zemke 1985, Seite 3).

Immaterielle Leistungen können unterschiedlicher Natur sein. Auf der einen Seite gibt es Dienstleistungen, die quasi als Bestandteil des Produktes angesehen werden können. Hierzu zählen unter anderem Beratung, Garantieleistungen und die Inbetriebnahme. Diese industriellen Dienstleistungen haben einen Nebenleistungscharakter und werden somit als Se-
kundärdienstleistungen bezeichnet. Auf der anderen Seite können industrielle Dienstleistungen aber durchaus auch eigenständig vermarktet werden. Beispielhaft sind hier Finanz-

dienstleistungen oder Service- und Wartungsverträge zu nennen. In diesem Stadium haben sich die industriellen Dienstleistungen bereits zu einem eigenständigen, wettbewerbsprofilierenden Bestandteil des Leistungsspektrums eines Unternehmens entwickelt. In diesem Fall sprechen wir von Primärdienstleistungen.

Ein weiteres Merkmal ist die Ausrichtung der industriellen Dienstleistung. Wir unterscheiden dabei zwischen Dienstleistungen am Produkt (zum Beispiel Wartung, Reparatur, Entsorgung) und Dienstleistungen am Subjekt (zum Beispiel Seminare, Schulungen).

Ob industrielle Primär- oder Sekundärdienstleistung, ob produktbezogene oder subjektbezogene Dienstleistung, industrielle Dienstleistungen stehen in der Regel in engem Zusammenhang mit dem eigentlichen Kerngeschäft, also mit dem tatsächlich zu vermarktenden Produkt (siehe Abbildung 2).

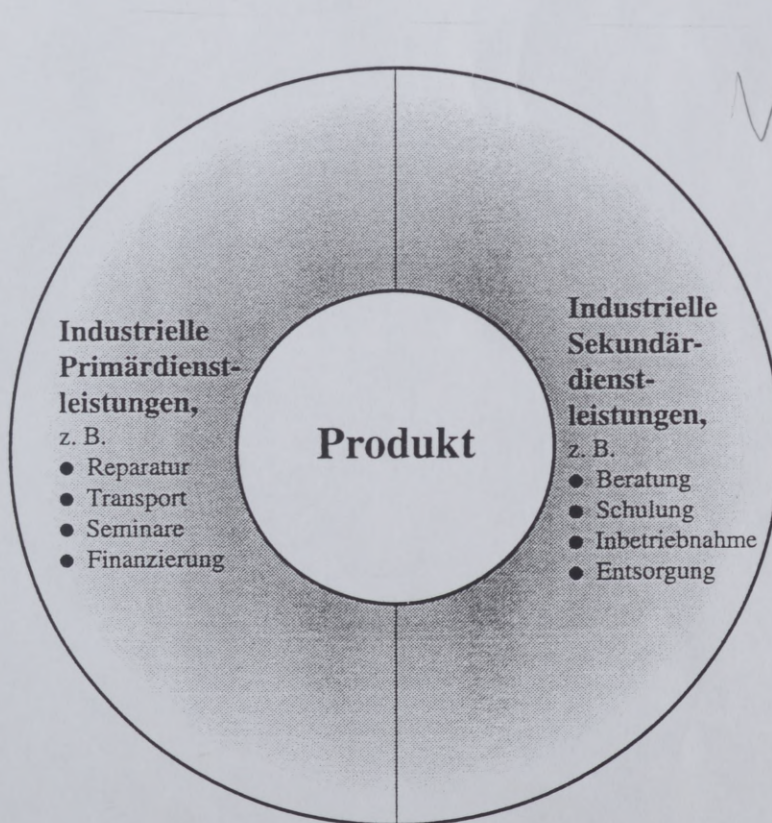


Abbildung 2: Industrielle Dienstleistungen im Überblick

Wettbewerbsvorteile durch industrielle Dienstleistungen

Fragen

Welche Faktoren sind nun für das Wettbewerbspotential industrieller Dienstleistungen verantwortlich, was steht hinter der "Dienstleistungslücke" (siehe Abbildung 1)? Industrielle Dienstleistungen können auf vielerlei Art zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen. Die wichtigsten Aspekte sind:

- die Vermeidung eines Preiskampfes, 1.
- die Erhöhung der Kundenbindung, 2.
- die Kontinuität der Nachfrage, 3.
- Cross-Selling-Effekte sowie 4.
- der Aufbau von Eintrittsbarrieren. 5

Primäres Ziel ist es, die Probleme des Kunden mit einem Leistungsbündel (Produkt in Verbindung mit Dienstleistungen) zu lösen. Dadurch ergibt sich, daß trotz der Austauschbarkeit des Produktes ein Preiskampf vermieden wird, da die gesamte Leistung des Unternehmens vom Kunden beurteilt wird. Ein überlegenes Dienstleistungspaket drängt häufig deutliche Preisvorteile von Billiganbietern beim Produkt in den Hintergrund. Wir verdeutlichen dies am Beispiel eines Herstellers elektronischer Bauelemente. Aufgrund flächendeckender Beratung, eines kurzfristig einsatzbereiten Kundendienstes sowie einer 24 Stunden Ersatzteilgarantie ist es vom Markt akzeptiert, daß das Unternehmen preislich zwischen 10 und 15 Prozent über vergleichbaren Wettbewerbern positioniert ist. Obwohl seit Beginn der 90er Jahre Billiganbieter aus Osteuropa und Fernost massiv auf den Markt drängen, konnte dieses Unternehmen - gestützt auf ein überlegenes Dienstleistungsangebot - seinen Marktanteil in Westeuropa in den letzten Jahren noch ausbauen und liegt mittlerweile bei über 40 Prozent. 1.

Ein weiterer positiver Effekt ist die Erhöhung der Kundenbindung. Dienstleistungen spielen sich in der Regel auf unterschiedlichen Ebenen zweier Unternehmen ab. Dabei entstehen zum einen intensive persönliche Kontakte, die zu einer gesteigerten Kundenbindung führen. Darüber hinaus kommt es häufig zu einer Angleichung der Systeme und Prozesse der beiden Unternehmen. Zu nennen sind hier unter anderem das Abstimmen von Logistiksystemen 2.

(zum Beispiel Just-In-Time), die Qualitätssicherung (zum Beispiel Statistical Process Control SPC) oder die Verknüpfung der Informationssysteme (On-Line-Verbindung zwischen Hersteller und Kunde). Diese Anpassungsmaßnahmen erhöhen die Kosten eines Lieferantenwechsels für den Kunden erheblich und verstärken so ebenfalls die Kundenbindung. ^{locked}
Durch intensive Beratung, den Kontakt von Vertriebsingenieuren und Servicefachleuten zu ⁱⁿ Einkäufern und Betriebsingenieuren entstanden in dem erwähnten Elektronikunternehmen eine Fülle von persönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern beliefelter Unternehmen. Bei bestimmten Endkunden wurden die Produkte des Unternehmens sogar von der Wareneingangskontrolle ausgenommen.

Die Intensität der Geschäftsbeziehung wird durch die Kontinuität der Nachfrage bei industriellen Dienstleistungen im Gegensatz zum reinen Produktverkauf unterstützt. Durch die zunehmende Qualität technischer Produkte werden die Nutzungsdauern (vor allem bei langlebigen Investitionsgütern) immer länger - die Ersatzbeschaffung rückt in immer weitere Ferne. Bei Dienstleistungen hingegen besteht ein kontinuierlicher Bedarf. Diese Kontinuität der Nachfrage macht das Geschäft planbar und gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, mit dem Kunden permanent in Kontakt zu stehen und so seine Leistungsfähigkeit kontinuierlich unter Beweis zu stellen. (3)

Von einiger Wichtigkeit sind auch Cross-Selling-Effekte industrieller Dienstleistungen: Jede erbrachte Dienstleistung kann die Nachfrage nach einem Produkt initiieren und umgekehrt. (4)
Das verkaufende Unternehmen hat ständig die Möglichkeit, den Kunden mit neuen Produkt- und Dienstleistungsangeboten zu konfrontieren.

In unserem Beispiel - dem Elektronikunternehmen - zeigt sich die Kontinuität der Nachfrage industrieller Dienstleistungen sowie der Cross-Selling-Effekt insbesondere bei den Kunden der Chemieindustrie. Der Bedarf an neuen Anlagen ist hier in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Einzelne Anlagenteile wurden sogar stillgelegt. Die Tendenz, Anlagenkomponenten zu reparieren anstatt sie zu verschrotten nahm aus Kostengründen sprunghaft zu. Durch das Angebot unseres Elektronikunternehmens, mit seinen Kundendienstfachleuten

die notwendigen Reparaturen durchzuführen, wurde eine kontinuierliche Nachfrage erreicht. Daß bei irreparablen Defekten auch Fremdfabrikate durch eigene Produkte ersetzt werden können, ist selbstverständlich und ein wichtiger Nebeneffekt.

Vor allem gegenüber asiatischen Wettbewerbern und insbesondere gegenüber japanischen Unternehmen lassen sich durch industrielle Dienstleistungen auch Eintrittsbarrieren aufbauen. Betrachtet man die Industriezweige, in denen japanische Unternehmen in Europa erfolgreich sind, so handelt es sich im wesentlichen um Produkte und Fertigwaren, die sich ohne nennenswerte Dienstleistungen seitens des Herstellers vermarkten lassen (Mikroelektronik, Unterhaltungselektronik, Optik). Auch im Werkzeugmaschinenbereich beschränken sich japanische Unternehmen bisher auf Standardmaschinen. Werden Dienstleistungen angeboten, so sind diese in der Regel unbedingt notwendig (wie zum Beispiel Reparatur oder Wartung) und werden von einem europäischen Management geführt. Das Potential industrieller Dienstleistungen ist japanischen Unternehmen entweder nicht bewußt oder es ist für sie mentalitätsbedingt nur schwer realisierbar. (5)

Problemfelder des Managements industrieller Dienstleistungen

Doch nicht nur japanische Unternehmen haben Probleme mit industriellen Dienstleistungen. Auch im europäischen (und insbesondere im deutschen) Management von produktionsorientierten Unternehmen sind Probleme im Management industrieller Dienstleistungen erkennbar. Industrielle Dienstleistungen werden vielfach irgendwo im Unternehmen erbracht (Verkauf, Marketing, Technik, Kundendienstabteilung), ohne vernünftig koordiniert oder strategisch eingesetzt zu werden. Woran liegt das? Was ist anders beim Management von Dienstleistungen als beim Management von Produkten? Welche speziellen Probleme ergeben sich beim Management industrieller Dienstleistungen? Fragen

Im wesentlichen sind fünf Problemfelder industrieller Dienstleistungen zu nennen:

- Umfang und Art der industriellen Dienstleistungen,

- die Organisation,
- die Qualifikation und Motivation des Personals,
- die Qualität sowie
- die Preisgestaltung.

Nicht jede Dienstleistung, die erbracht werden kann, ist sinnvoll und führt zu den genannten Wettbewerbsvorteilen. Somit ist die Entscheidung über Umfang und Art der zu erbringenden Dienstleistungen von grundlegender Bedeutung. Im Gegensatz zu vielen Produkten erfordern industrielle Dienstleistungen eine größere Individualität und Flexibilität gegenüber den Kunden. Dies gilt insbesondere für diejenigen Dienstleistungen, in denen die Anwesenheit und Mitwirkung des Kunden erforderlich ist. Dies steht in krassem Gegensatz zu dem "Denken in Serienfertigung und Standardisierung", das in den Köpfen vieler produktorientiert denkender Manager verankert ist. Es kann andererseits auch nicht sinnvoll sein, bei Dienstleistungen von jeglicher Standardisierung abzusehen. Den geeigneten Mittelweg zwischen Standardisierung und Individualität des Leistungsangebotes zu finden, stellt bei industriellen Dienstleistungen eine besondere Problematik dar.

Herausforderung?

Aufgrund der Vielfalt industrieller Dienstleistungen haben die verschiedensten Bereiche (Marketing, Verkauf, Konstruktion, Fertigung, Kundendienst) Kundenkontakte. Daher sind die organisatorische Einbindung der industriellen Dienstleistungen in das Unternehmen sowie die Zuordnung der Verantwortung zentrale Probleme. In vielen Fällen sind die Marktforderungen nach kurzer Reaktionszeit sowie nach flächendeckender Verfügbarkeit der Dienstleistung Rahmenbedingungen für die organisatorische Gestaltung.

Die erfolgreiche Gestaltung der Dienstleistungserbringung setzt eine hohe Qualifikation des dienstleistungserbringenden Personals voraus. Es ist mit vielen Situationen konfrontiert, die Kompetenz, Flexibilität und Entscheidungsfähigkeit erfordern. Daher steht auch die Personalführung vor einer neuen Herausforderung, die mit den Instrumenten des industriell geprägten Personalmanagements kaum zu bewältigen ist.

Die größten Probleme treten wohl im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement auf. Es ist bei Dienstleistungen ungleich schwieriger als bei Produkten, Qualität zu definieren und zu messen. Diese Intransparenz des Qualitätsbegriffs bei Dienstleistungen ist insbesondere deshalb problematisch, weil Kunden bei Dienstleistungen (die ja zum Beispiel keiner visuellen Qualitätsprüfung unterzogen werden können) eine höhere Qualitätsunsicherheit als bei Produkten empfinden. Hierher rührt auch heute noch in vielen Unternehmen die Tendenz, industrielle Dienstleistungen selbst zu erbringen. Ein Anbieter industrieller Dienstleistungen steht also häufig im Qualitätswettbewerb mit dem Kunden selbst, zum anderen konkurriert er mit dem Angebot reiner Dienstleistungsunternehmen, die sich auf diese Leistungen spezialisiert haben.

Die Qualitätsproblematik wird desweiteren dadurch verschärft, daß das Qualitätsurteil des Kunden in der Regel ein Gesamturteil für Produkt und industrielle Dienstleistung ist, so daß eine schlechte Dienstleistung letztendlich dem bisher guten Ruf eines Produkts enormen Schaden zufügen kann. Eine Untersuchung der Unternehmensberatung A.T.KEARNEY ergab, daß Kunden fünfmal eher aufgrund eines schlechten Service den Lieferanten wechseln als aus Kostengründen oder aufgrund schlechter Produktqualität.

Nicht zuletzt ergeben sich Probleme bei der Preisgestaltung industrieller Dienstleistungen. Es ist zu klären, welche Leistungen im Preis des Produktes enthalten sind bzw. welche Leistungen getrennt berechnet werden sollen. Sind die Leistungen im Produktpreis enthalten, stellt sich die Frage, wieviel man für das Leistungsbündel mehr verlangen kann als für das "nackte" Produkt. Wird die Leistung getrennt berechnet, steht sie in direktem Wettbewerb mit anderen Dienstleistungen und ist somit einem direkten Vergleich ausgesetzt. Probleme bei der Preisgestaltung für industrielle Dienstleistungen resultieren auch aus den speziellen Kostenstrukturen von Dienstleistungen: Im Gegensatz zu Produkten bestehen die Gesamtkosten vieler Dienstleistungen zu einem wesentlichen Anteil aus Fixkosten. Die geringe Bedeutung der variablen Kosten bietet zumindest kurzfristig preispolitische Spielräume, die industrielle Unternehmen aus dem Produktgeschäft nicht kennen. Sie tun sich daher häufig schwer im Umgang mit diesen Spielräumen.

Erfolgsfaktoren für das Management industrieller Dienstleistungen

Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung zeigen, daß Erfolg im Dienstleistungswettbewerb in hohem Maße von Flexibilität, Innovationsführerschaft sowie Qualitätsführerschaft abhängt. Aus diesen Resultaten sowie aus den dargestellten Problemfeldern ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte für das Management industrieller Dienstleistungen. Wir verdeutlichen die Erfolgsfaktoren im folgenden anhand eines deutschen Maschinenbauunternehmens. Das Umsatzvolumen beträgt etwa 1,5 Milliarden DM pro Jahr, die Produktpalette erstreckt sich von Großserienprodukten bis zu Einzelprodukten, und das Unternehmen weist eine produktorientierte Spartenorganisation auf.

Zunächst ist es von großer Bedeutung, industrielle Dienstleistungen in strategischen Überlegungen zu berücksichtigen und einzuordnen. Der Einsatz industrieller Dienstleistungen muß strategisch geplant werden, bis hin zur Gestaltung und Vermarktung umfassender Leistungssysteme aus Produkt und Dienstleistung in einem marktgerechten Gesamtangebot. Dabei muß ein sinnvoller Mittelweg zwischen Standardisierung einerseits und kundenbezogener Individualität/Flexibilität andererseits gefunden werden.

Besonders wichtig ist dabei die Konzentration auf bestimmte Dienstleistungsparameter, das heißt das Herausarbeiten der Aspekte, die wirklich wichtig sind und einen tatsächlichen Wettbewerbsvorteil darstellen. Das Spektrum reicht dabei vom Einsatz industrieller Dienstleistungen als Bestandteil des Marketing-Mix bis hin zum Einsatz von Dienstleistungen als dominierender Faktor in der Strategie. Eine Schlüsselentscheidung besteht darin, ob die industriellen Dienstleistungen zur Abrundung und Ergänzung der bestehenden Produktpalette eingesetzt werden sollen - man spricht dann von produktdifferenzierenden Dienstleistungen - oder ob sie Basis für eine Diversifikationsstrategie zur Erschließung neuer Märkte sind.

Im Falle unseres Maschinenbauunternehmens dauerte der Prozeß der Selektion und Gestaltung industrieller Dienstleistungen recht lange. Nachdem in vielen Unternehmensbereichen unabhängig voneinander Dienstleistungen entstanden waren, die nicht untereinander abge-

stimmt oder kundenbezogen verdichtet worden waren, wurde in geschäftsbereichsübergreifenden Arbeitskreisen ein einheitliches Gesamtkonzept entwickelt. Schwerpunkte bildeten dabei strategisch analysierte Erfolgsfaktoren des Marktes: Beratung, After-Sales-Service, Seminare und Softwarepakete. Eine strikte Unterscheidung von einzelkundenbezogenen und standardisierten Dienstleistungen rundete diese Phase ab.

Für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele kommt der organisatorischen Einbindung der Dienstleistenden besondere Bedeutung zu. Handelt es sich um industrielle Sekundärdienstleistungen, sollten diese in der Marketing- oder Verkaufsabteilung gemanagt werden. Industrielle Primärdienstleistungen sollten in organisatorisch eigenständigen Bereichen bzw. Profitcentern verankert werden (zum Beispiel als eigenständiger Geschäftsbereich). Auch die Ausgliederung in eigenständige Unternehmen (Handel, Serviceorganisationen) ist durchaus in Erwägung zu ziehen. Unter Umständen sind auch alternative Organisationsformen, wie die Einbindung eines Key-Account-Managers für die Betreuung der Schlüsselkunden, notwendig (siehe Garbe 1994).

Bei unserem Maschinenbauunternehmen war die organisatorische Einbindung der industriellen Dienstleistungen aufgrund der produktorientierten Spartenstruktur besonders problematisch. Aus diesem Grund wurde der Vertrieb geschäftsbereichsunabhängig angeordnet und nach Kundengruppen ausgerichtet. Er wird heute als eigenständiges Cost-Center geführt. Mit 15 Vertriebsniederlassungen in Deutschland, mit Priorität in den Ballungszentren, wird eine flächendeckende Beratung erreicht. Für den technischen Kundendienst bei Standardprodukten wurden Kooperationsverträge mit 180 selbstständigen Handwerksbetrieben abgeschlossen, die bundesweit so angesiedelt sind, daß jeder Kunde innerhalb einer halben Stunde erreichbar ist. Für die Organisation von technischen Seminaren wurde ein eigenständiges Profit-Center eingerichtet. Referenten sind anerkannte Wissenschaftler sowie firmeninterne Spezialisten. Für die Softwarepakete übernahm ein Geschäftsbereich die Verantwortung sowie eine kundenbezogene Koordinationsfunktion. Die Betreuung wichtiger Großkunden der Chemieindustrie erfolgt durch Key-Account-Manager, die insbesondere für die einzelkundenbezogenen Dienstleistungen verantwortlich zeichnen. Zur Zeit wird beispielsweise

über die Einführung eines elektronischen Datenaustausches sowie die Etablierung von Serviceunternehmen innerhalb bestimmter Chemiekonzerne diskutiert. In Abbildung 3 ist die organisatorische Einbindung industrieller Dienstleistungen in unserem Beispielunternehmen dargestellt.

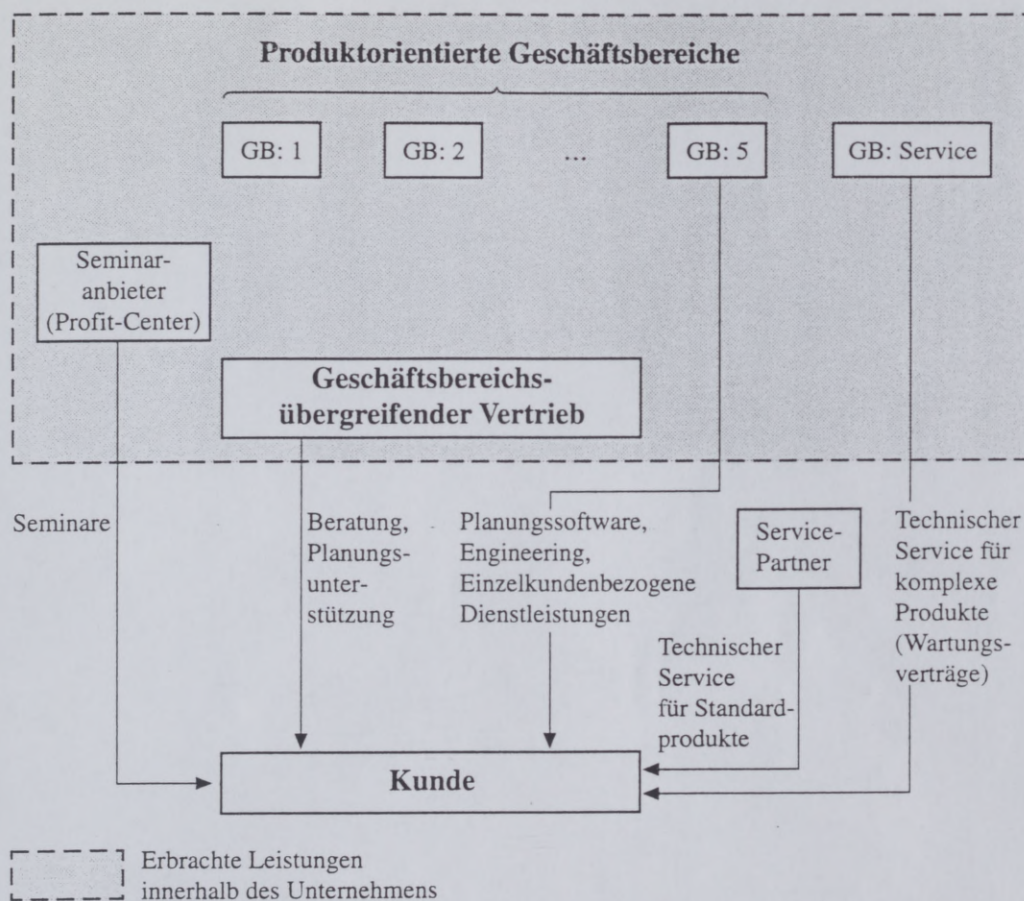


Abbildung 3: Organisatorische Einbindung industrieller Dienstleistungen in einem Maschinenbauunternehmen

Hierarchische Strukturen, die Entscheidungsprozesse verlängern und die Fähigkeit zur schnellen Reaktion einschränken, sind im Dienstleistungsbereich fehl am Platze. Die Bildung kleiner Teamstrukturen, die mit dem Abbau der herkömmlichen Hierarchiestrukturen verbunden ist, führt zur überlegenen Marktbearbeitung. Die Mitarbeiter sind quasi als Subunternehmer zu führen, die über viel Handlungsspielraum und Entscheidungsbefugnis verfügen. Die Schaffung dieses Freiraumes wird auch als Empowerment ("Ermächtigung") der Mitarbeiter bezeichnet. Die Kontrolle der Mitarbeiter erfolgt in diesem Umfeld im wesentlichen ergebnis- und nicht prozessorientiert. Manager, die durch Erfahrungen in Industrieun-

ternehmen geprägt sind, tun sich mit einem derartigen Führungsverständnis im operativen Bereich häufig schwer.

Der Erfolg industrieller Dienstleistungen ist in hohem Maße von der Qualifikation des im Dienstleistungsbereich eingesetzten Personals abhängig. Der Kunde erwartet einen Partner mit fachlicher und entscheidungsbezogener Kompetenz, der nicht nur Produkte verkaufen will, sondern alle Leistungen des Unternehmens auf die Probleme des Kunden fokussiert und dabei noch freundlich und hilfsbereit ist. Alle für diese Dienstleistungen relevanten Informationen und Ressourcen müssen dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden, damit er gegenüber dem Kunden eine verbindliche Zusage formulieren und einhalten kann. Insgesamt benötigt man also eine hohe Qualifikation, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, die zu einem Commitment zu ihrer Tätigkeit sowie zum Unternehmen, das sie repräsentieren, führen sollte. Mitarbeiter-Commitment ist sicherlich auch im industriellen Bereich von Bedeutung. Die zentrale Rolle, die ihm bei der Erbringung von Dienstleistungen zukommt, hat im Bereich der Vermarktung von Produkten allerdings kein Äquivalent.

In unserem Maschinenbauunternehmen werden mit erheblichem zeitlichen Aufwand Vertriebsingenieure einem Training unterzogen, in dem mittels Fragetechnik und Verhaltenstraining darauf hingearbeitet wird, nicht nur Produkte zu verkaufen, sondern Probleme des Kunden zu erfragen, zu verstehen und Lösungsansätze zu empfehlen. Die Mitarbeiter haben hohe Entscheidungsbefugnis und sind über jeden Vorgang beim Kunden informiert. Regelmäßige interne Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen decken Defizite auf und münden in Maßnahmenpläne zur Schwachstellenbeseitigung. Intensive überfachliche Schulungen werden insbesondere Mitarbeitern angeboten, die industrielle Dienstleistungen erbringen und in direktem Kundenkontakt stehen (beispielsweise Monteurseminare zum Thema Kundenorientierung).

Jede Dienstleistungserbringung wird zu einem Qualitätserlebnis für den Kunden. Aus diesem Grund werden die Momente der Dienstleistungserbringung oftmals als "Augenblicke der Wahrheit" bezeichnet. Die vom Kunden wahrgenommene Qualität von Dienstleistungen

ist somit zu einem zentralen Thema des Dienstleistungsmarketing geworden und gilt in gleichem Umfang auch für industrielle Dienstleistungen.

Betrachtet man das Produkt selbst, so kann man die Qualität relativ gut anhand von Kriterien wie

- Funktionalität,
- Lebensdauer,
- Integrierbarkeit und
- Ästhetik

beurteilen. Die Problematik des Qualitätsmanagments industrieller Dienstleistungen liegt in anderen Dimensionen begründet (siehe Abbildung 4). Zu unterscheiden sind hier

- die Potentialqualität,
- die Prozeßqualität und
- die Ergebnisqualität.

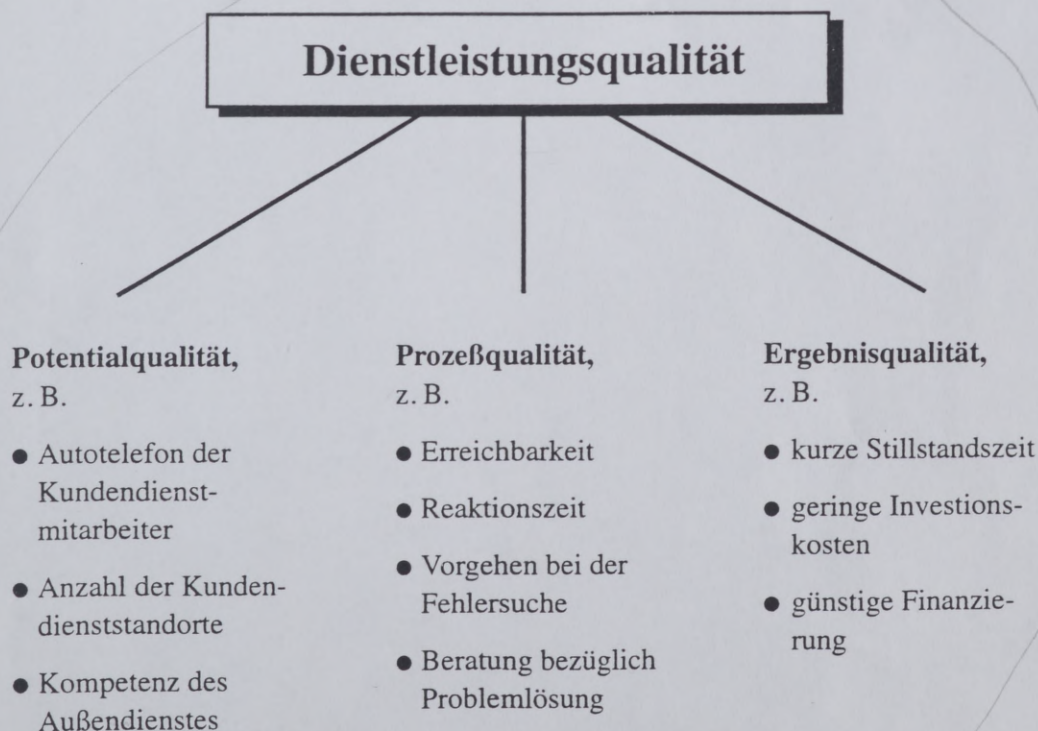


Abbildung 4: Dimensionen der Dienstleistungsqualität

Die Potentialqualität beinhaltet sämtliche Leistungsvoraussetzungen, die für die Erstellung der Dienstleistungen notwendig sind (zum Beispiel Autotelefon der Kundendienstmitarbeiter, Anzahl der Servicefahrzeuge, Ausbildungsstand der Mitarbeiter). Die Prozeßqualität bezieht sich auf alle Aktivitäten, die während der Leistungserbringung stattfinden (zum Beispiel Vorgehen des Kundendienstes bei der Fehlersuche, Umfang und Art der Beratung bzgl. einer Problemlösung). Die Ergebnisqualität resultiert aus dem Grad der Erreichung der Leistungsziele (zum Beispiel kurze Stillstandszeit einer Maschine durch die Reparatur, geringe Investitionskosten aufgrund intensiver Beratung, günstige Finanzierungsmöglichkeit).

Kd. Zufried.

Das zentrale Problem beim Qualitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen liegt aber weniger in den im Vergleich zum Produkt unterschiedlichen Qualitätsdimensionen sondern vielmehr in der Messung der Qualität: Dienstleistungsqualität entzieht sich im Gegensatz zur Produktqualität weitgehend einer objektiven Messung. Gute Dienstleistungsqualität bedeutet, die Erwartungen des Kunden an die Dienstleistung zu erfüllen bzw. zu übertreffen. Somit muß die Messung stets aus Kundensicht erfolgen und ist daher immer subjektiv. Das geeignetste Instrument zur Messung der Qualität industrieller Dienstleistungen ist die Messung der Kundenzufriedenheit. Diese setzt sich aus verschiedenen Leistungskomponenten zusammen, wobei industrielle Dienstleistungen einen starken Einfluß haben (siehe Homburg/Rudolph 1995). Schlechte Dienstleistungen beeinflussen auch die Gesamtzufriedenheit des Kunden stark negativ. Insbesondere bei einem guten Produkt ist der Verzicht auf das Angebot industrieller Dienstleistungen deshalb vorteilhafter als die Erbringung von Dienstleistungen minderer Qualität.

Eine Kundenzufriedenheitsmessung soll insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Wie zufrieden sind die Kunden insgesamt und wie zufrieden sind sie mit einzelnen Leistungskomponenten?
- Wovon hängt ihre Zufriedenheit stark und wovon weniger stark ab?
- Wo liegen Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit?

An die Messung sind einige grundlegende Anforderungen zu stellen: Sie sollte systematisch, regelmäßig, differenziert nach Marktsegmenten (Regionen, Kundengruppen), differenziert nach Leistungskomponenten (Produkte, Dienstleistungen, kundenbezogene Prozesse) und im Industriegüterbereich zusätzlich differenziert nach Funktionsbereichen der Beantworter (Einkäufer, Betriebsingenieure, technische Planer) erfolgen. Zusätzlich sollte die Kundenzufriedenheit im Controlling-System verankert werden.

Das Instrument der Kundenzufriedenheitsmessung wurde von unserem Maschinenbauunternehmen erstmals 1994 angewendet. Neben Fragen zu den Produkten wurden auch Fragen zu den erbrachten Dienstleistungen gestellt, die sich zum Beispiel auf die Außendienstbetreuung, die Kundendienstorganisation, die Dokumentation und die Ersatzteilversorgung bezogen. Zur Behebung der identifizierten Defizite wurden insgesamt sieben Projekte sowie eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen beschlossen. Die Erfolgskontrolle soll zukünftig durch regelmäßige Kundenzufriedenheitsmessungen in zweijährigem Abstand erfolgen.

Die oben genannten Merkmale industrieller Dienstleistungen beeinflussen auch die Preisbildung. Der tatsächliche Wert der Dienstleistung läßt sich erst während oder nach der Erbringung beurteilen. Daraus resultieren Probleme aber auch Chancen für die Preisfindung, da Leistungen unterschiedlicher Anbieter im Vorfeld nur schwer vergleichbar sind. Die Preisgestaltung sollte aus der strategischen Zielsetzung heraus erfolgen. Handelt es sich um industrielle Sekundärdienstleistungen sind diese in der Regel im Produktpreis enthalten. Nach der Untersuchung von Simon (1993b) lassen sich dabei bis zu 10 Prozent höhere Preise erzielen. Industrielle Primärdienstleistungen werden dagegen gesondert in Rechnung gestellt. Hier kommt es insbesondere darauf an, welche Leistungen in welchen Vertragsbestandteilen enthalten sind, das heißt ob man beispielsweise Einzelabrechnungen von verschiedenen Reparaturarbeiten ausweist oder einen Full-Service-Vertrag abschließt. Von Bedeutung sind natürlich auch die Alternativen, die sich dem Kunden bieten und in welchen Abständen bestimmte Leistungen anfallen. So kann eine Dienstleistung, bestehend aus langjährigen Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten, noch lange nach dem Verkauf des Sachgutes Erträge für das Unternehmen liefern.

Aufgrund des hohen Anteils der Fixkosten an den Gesamtkosten industrieller Dienstleistungen kommt der Auslastung der vorhandenen Kapazitäten eine große Bedeutung zu. Eine geschickte Preisdifferenzierung kann bei der Optimierung der Auslastung sehr hilfreich sein. Ansatzpunkte für die Preisdifferenzierung ergeben sich aus zeitlichen, räumlichen, sachlichen und abnehmerorientierten Aspekten. Die zeitliche Preisdifferenzierung ist sinnvoll, wenn die vorgehaltenen Dienstleistungsressourcen saisonbedingt unterschiedlich ausgelastet sind (zum Beispiel Bauarbeiten in den Wintermonaten). Räumliche Aspekte können bei geographisch unterschiedlichen Märkten eine Rolle spielen (Transportdienstleistungen in ländlichen Gebieten oder Ballungszentren). Die sachliche Preisdifferenzierung orientiert sich an dem Verwendungszweck der industriellen Dienstleistung (zum Beispiel vorbeugende Wartung oder Reparatur); bei abnehmerorientierter Preisdifferenzierung an Merkmalen des Abnehmers (zum Beispiel spezielle Preise für Großkunden im Zusammenhang mit Rahmenverträgen). Wie im gesamten Angebot industrieller Dienstleistung muß man auch hier eine Mischung aus wettbewerbsfähig verpreisten Standardleistungen und individuellen Angeboten finden.

Resumé

Es steht außer Frage, daß in industriellen Dienstleistungen große Chancen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit liegen. Erhebliche Probleme resultieren für industrielle Unternehmen jedoch daraus, daß das Dienstleistungsmanagement seine eigenen "Spielregeln" hat, die in vielen Punkten stark von denen des industriellen Produktgeschäfts abweichen. Die wichtigsten Empfehlungen für das erfolgreiche Management industrieller Dienstleistungen sind in Tabelle 1 zusammengefaßt.

Tabelle 1: Empfehlungen für das erfolgreiche Management industrieller Dienstleistungen

1. Dienstleistungen ernst nehmen:

Hüten Sie sich vor der Annahme, das industrielle Dienstleistungsgeschäft sei aufgrund der geringeren technischen Komplexität "einfacher" als das Produktgeschäft. Machen Sie sich der Tatsache bewußt, daß das Dienstleistungsgeschäft seine eigenen Spielregeln hat und seien Sie bereit, von Dienstleistungsunternehmen zu lernen.

2. Zuhören:

Sorgen Sie dafür, daß Ihre Mitarbeiter in Vertrieb und Marketing ein Ohr für die Probleme des Kunden haben. Zuzuhören, die Probleme der Kunden zu erkennen und ihre Arbeit zu verstehen, ist der wichtigste Schritt zur Erbringung marktgerechter industrieller Dienstleistungen.

3. Individualität ermöglichen:

Erarbeiten Sie eine Dienstleistungsstrategie, die auf bestimmte Kundensegmente bzw. sogar für einzelne Kunden individuell konzipiert ist. Industrielle Dienstleistungen kann man nicht mit einer Globalstrategie abdecken.

4. In Mitarbeiter investieren:

Qualifizieren und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter so, daß diese gegenüber dem Kunden so auftreten, als wäre es ihr eigenes Unternehmen, das sie vertreten.

5. Qualitätsmanagement betreiben:

Achten Sie darauf, daß Sie allen drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität gerecht werden. Wichtigste Voraussetzungen sind Ausstattung und Ausbildungsstand der dienstleistenden Abteilungen.

6. Spontanität und Flexibilität gewährleisten ("Empowerment"):

Geben Sie Ihren Mitarbeitern den Freiraum, notwendige Entscheidungen im Kundenkontakt treffen zu können. Machen Sie Ihnen bewußt, daß man Fehler nicht bestraft, sondern aus ihnen lernt. Ersetzen Sie prozeßorientierte durch ergebnisorientierte Kontrolle.

7. Organisatorische Voraussetzungen schaffen:

Schaffen Sie die organisatorischen Voraussetzungen, die Flexibilität und Spontanität der Mitarbeiter ermöglichen. Hierarchische Strukturen und lange Entscheidungswege sind fehl am Platze. Scheuen Sie sich nicht, geeignete Partnerschaften mit anderen Firmen einzugehen.

8. Kundenzufriedenheit messen und managen:

Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern bewußt, daß Kundenzufriedenheit der einzige zuverlässige Qualitätsindikator im Dienstleistungsgeschäft ist. Messen Sie die Kundenzufriedenheit regelmäßig und integrieren Sie Kundenzufriedenheit in Ihre Managementsysteme.

9. Preise strategisch gestalten

Legen Sie die Preise erst nach einer genauen Analyse der Situation und der strategischen Zielsetzung fest. Realisieren Sie eine Mischung aus wettbewerbsfähig verpreisten Standardleistungen und vertraglich fixierten Individuallösungen. Suchen und nutzen Sie Möglichkeiten der Preisdifferenzierung.

10. Kontinuierlichen Kundenkontakt pflegen:

Pflegen Sie selbst regelmäßige Kundenkontakte, um die Reaktion der Kunden auf die Leistungen Ihres Unternehmens ungefiltert wahrzunehmen.

Literatur

Irving D. Canton: How Manufacturers Can Move Into The Service Business, in: The Journal of Business Strategy, July/August, 1988, Seite 40 - 44.

Karl Albrecht und Ron Zemke: Service-Strategien, Hamburg 1989. *→ Hest 102*

Bernd Garbe: Verkaufsunterstützende Organisationsformen in der Investitionsgüter-Industrie, in: Wilhelm Friedrich/Bernd Garbe: Kundenorientierte Vertriebsorganisation im Maschinenbau, Frankfurt, 1994.

Christian Homburg und Bernd Garbe: Industrielle Dienstleistungen: Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1995.

Christian Homburg und Bettina Rudolph: Forschen Sie nach, wie zufrieden Ihre Kunden wirklich sind, Harvard Business Manager, 1, 1995.

Hermann Simon: Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Hermann Simon (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, 1993a.

Hermann Simon: Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: Hermann Simon (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, 1993b.